



# KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA 2023–2025.



Sarajevo, 2023. godine



**BOSNA I HERCEGOVINA  
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE  
URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA U FEDERACIJI BIH**



# **KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA 2023–2025.**

**Sarajevo, 2023. godine**



## SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	1
VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI .....	3
UVOD.....	4
CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	5
IZRADA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	7
KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI.....	10
ANALIZA OKRUŽENJA .....	11
SITUACIJSKA ANALIZA .....	12
CILJNE GRUPE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE .....	13
ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU.....	14
REALIZACIJA I PRAĆENJE STRATEGIJE .....	15
PLAN KOMUNIKACIJA.....	16



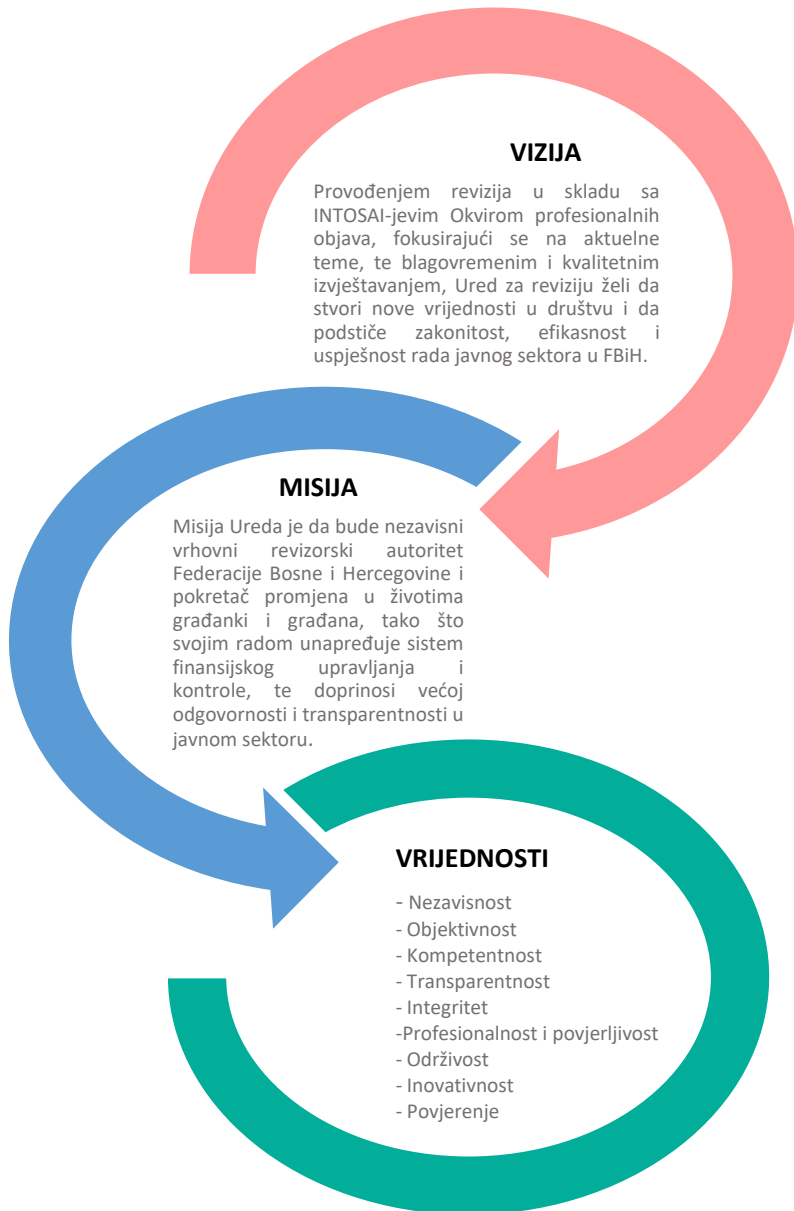
## PREDGOVOR

Revizija javnog sektora koju obavljaju vrhovne revizijske institucije (VRI) predstavlja važan faktor u pokretanju promjena u životima građana. Nezavisna, efektivna i kredibilna VRI ključna je komponenta demokratskog sistema u kojem odgovornost, transparentnost i integritet predstavljaju neodvojivi dio stabilne demokratije. Nezavisnim revidiranjem poslovanja javnog sektora i izvještavanjem o nalazima revizije, VRI unapređuju upravljanje javnim finansijama i doprinose efikasnom korištenju javnih resursa.

Kako bi odgovorile na očekivanja društva, izazove i promjene u okruženju, od velike je važnosti da VRI osiguraju efikasnu komunikaciju s različitim učesnicima. Ukoliko VRI jasno komuniciraju svoju ulogu i rezultate rada, mogu osigurati razumijevanje i podršku javnosti, građana i drugih relevantnih učesnika.



## VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI





## UVOD

Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Ured) je vrhovna revizijska institucija u Federaciji BiH. Osnovan je Zakonom o reviziji institucija u FBiH<sup>1</sup>, a sa radom je počeo 2000. godine. Sjedište je u Sarajevu, a područni uredi nalaze se u Mostaru, Tuzli i Bihaću.

Ured je nadležan da obavlja finansijsku reviziju, reviziju učinka i druge specifične revizije, i ta nadležnost obuhvata preko 2.500 subjekata u Federaciji BiH. Nezavisan je u provođenju svojih dužnosti i nadležnosti i ne podliježe upravljanju ili kontroli bilo koje druge osobe ili institucije.

O nalazima i preporukama Ured informiše odgovorne institucije i javnost kroz pravovremeno i javno objavljivanje revizorskih izvještaja, te kroz druge aktivnosti informisanja.

Proaktivna i otvorena komunikacija s različitim učesnicima strateško je opredjeljenje Ureda. Stoga je ovaj dokument od velike važnosti za osiguranje veće otvorenosti i transparentnosti rada.

Komunikacijska strategija je osnova za komunikacijsko djelovanje Ureda u periodu 2023–2025. godine.

U Planu komunikacija, koji je dio Strategije, detaljnije će se definisati komunikacijske aktivnosti i dinamika realizacije, indikatori učinka i ciljne vrijednosti za vremenski obuhvat strategije.



<sup>1</sup> „Službene novine FBiH“, broj 48/99

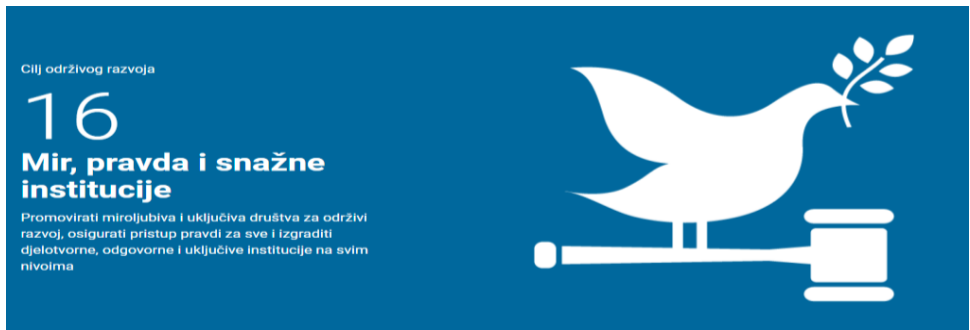
„Službene novine FBiH“, broj 22/06 (u daljnjem tekstu: Zakon o reviziji)

## CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE



Ured je opredijeljen da u uspostavi transparentan, proaktivan i otvoren pristup u komunikaciji s različitim učesnicima. To je u skladu i sa UN-ovim podciljem održivog razvoja 16.6, prema kojem je potrebno razviti *djelotvorne, odgovorne i transparentne institucije na svim nivoima*.

Izvor: <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs/16>



Realizacijom ove strategije nastoji se:



1. JAČATI NEZAVISNOST I KREDIBILITET UREDA
2. MAKSIMIZIRATI EFEKTE RADA UREDA



Implementacija Komunikacijske strategije istovremeno će doprinijeti ostvarenju strateških ciljeva Ureda postavljenih u **Strategiji razvoja 2021–2025.** i mjera definisanih u **Strategiji upravljanja javnim finansijama 2021–2025. za FBiH.**<sup>2</sup>

## **Ciljevi i podciljevi Strategije razvoja 2021–2025.**

### **1. Afirmisati ulogu Ureda kao nezavisne vrhovne revizijske institucije u Federaciji BiH**

- Nezavisnost zagarantovana Ustavom FBiH
- Očuvanje nezavisnosti dosljednom primjenom Zakona o reviziji

### **2. Obavljanjem kvalitetnih revizija jačati javnu odgovornost i dobro upravljanje javnim sredstvima u FBiH**

- Osiguranje implementacije datih preporuka
- Povećanje obima finansijskih revizija i broja revizija učinka
- Fokus na aktuelne probleme i oblasti u Federaciji BiH

### **3. Jačanje kapaciteta u funkciji ostvarivanja uloge Ureda za reviziju**

- Unapređenje unutrašnje organizacije institucije radi obezbjeđenja efikasnosti i učinkovitosti u radu
- Osiguranje odgovarajućih ljudskih i materijalnih resursa neophodnih za obavljanje poslova iz nadležnosti institucije
- Unapređenje profesionalnih kompetencija revizorskog i nerevizorskog osoblja institucije

### **4. Jačanje kredibiliteta i uticaja Ureda za reviziju u okruženju**

- Jačanje saradnje sa, i aktivno učešće u aktivnostima INTOSAI-ja, EUROSAI-ja, EURORAI-ja
- Unapređenje i razvijanje novih modaliteta saradnje s Parlamentom FBiH i drugim zakonodavnim i izvršnim tijelima u FBiH
- Uspostavljanje i unapređenje bilateralne saradnje s drugim revizijskim institucijama i profesionalnim tijelima u oblasti revizije
- Jačanje saradnje s medijima, javnosti i ostalim institucijama

---

<sup>2</sup> Strategija upravljanja javnim finansijama 2021–2025. za FBiH, stub VI – Eksterna revizija



## Mjere Strategije upravljanja javnim finansijama 2021–2025. za FBiH, Stub VI – Eksterna revizija

**MJERA: VI.1. Nezavisnost, mandat i organizaciju Ureda za reviziju institucija u FBiH osigurati ustavnim i zakonskim okvirima, i poštovati u praksi.**

**MJERA: VI.2. Jačati institucionalne kapacitete Ureda za reviziju institucija u FBiH kako bi se osiguralo provođenje revizije u skladu sa INTOSAI-jevim Okvirom profesionalnih objava i veća pokrivenost subjekata iz nadležnosti.**

**MJERA: VI.3. Primjena INTOSAI Okvira profesionalnih objava, s ciljem osiguranja visokokvalitetnih revizija koje doprinose poboljšanju upravljanja javnim finansijama**

## IZRADA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

U izradi Komunikacijske strategije korištene su INTOSAI-jeve smjernice za komunikaciju i promociju vrijednosti i koristi vrhovnih revizijskih institucija, kao i smjernice za angažman vrhovnih revizijskih institucija s relevantnim učesnicima.

INTOSAI Okvir profesionalnih objava od vrhovnih revizijskih institucija zahtijeva da **efektivno komuniciraju s učesnicima kako bi povećale efekte svog rada i demonstrirale stalnu važnost za građane.**





## ***INTOSAI-P 12 – Vrijednosti i koristi vrhovnih revizijskih institucija – pokretanje promjena u životima građana***

„VRI demonstriraju kontinuiranu relevantnost odgovaranjem na izazove građana, očekivanja različitih učesnika, i nove rizike i promjene u okruženju u kojem se provode revizije. Nadalje, kako bi služile kao vjerodostojan glas pozitivnih promjena, bitno je da VRI imaju dobro razumijevanje dešavanja u širem javnom sektoru te da vode smislen dijalog s učesnicima o načinu na koji rad VRI može doprinijeti razvoju javnog sektora.“

### ***PRINCIP 6: Efektivna komunikacija s učesnicima***

- ✓ *VRI trebaju komunicirati na način koji povećava znanje i razumijevanje učesnika uloge i odgovornosti VRI kao nezavisnog revizora javnog sektora.*
- ✓ *Komunikacija koju vrše VRI treba doprinijeti svijesti učesnika o potrebi za transparentnošću i odgovornošću u javnom sektoru.*
- ✓ *VRI trebaju komunicirati s učesnicima s ciljem osiguranja razumijevanja rada i rezultata revizije.*
- ✓ *VRI trebaju uspostaviti odgovarajuću interakciju s medijima kako bi se osigurala komunikacija s građanima.*
- ✓ *VRI trebaju sarađivati s učesnicima uzimajući u obzir različitost njihovih uloga, i sagledavati njihove stavove, bez ugrožavanja svoje nezavisnosti.*
- ✓ *VRI trebaju vršiti periodičnu procjenu da li učesnici vjeruju u efektivnost komunikacije vrhovnih revizijskih institucija.*

## **INTOSAI-P 20 – Principi transparentnosti i odgovornosti**

„Veliki izazov s kojim se suočavaju sve VRI jeste promovisanje boljeg razumijevanja njihovih različitih uloga i zadataka u društvu kod javnosti i administracije. U skladu sa svojim zakonskim nadležnostima i primjenljivim zakonskim okvirom, informacije o VRI bi stoga trebale biti uvijek dostupne i relevantne. Njihovi radni procesi, aktivnosti i proizvodi trebaju biti transparentni. One bi, također, trebale otvoreno komunicirati s medijima i drugim zainteresovanim stranama i biti vidljive u javnosti.“

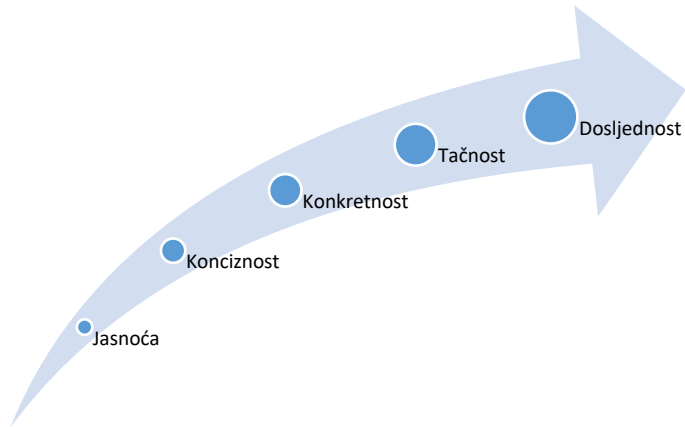
**PRINCIP 8: VRI blagovremeno i sveobuhvatno objavljuju informacije o svojim aktivnostima i revizijskim rezultatima putem medija, internet-stranice i na druge načine.**

- ✓ VRI otvoreno komunicira s medijima ili drugim zainteresovanim stranama o svojim poslovima i revizijskim rezultatima.
- ✓ VRI podstiče interesovanje javnosti i akademske zajednice za svoje najvažnije zaključke.
- ✓ Kratak pregled izvještaja o reviziji i odluka suda dostupan je na jednom od zvaničnih jezika INTOSAI-ja, pored zvaničnog jezika zemlje.
- ✓ VRI pokreće i provodi revizije i blagovremeno objavljuje relevantne izvještaje. Transparentnost i odgovornost je veća ukoliko revizijski posao i povezane informacije nisu zastarjele.
- ✓ Izvještaji VRI dostupni su i razumljivi široj javnosti na različite načine (npr. kratki sažeci, grafikoni, videoprezentacije, saopćenja za medije).



## KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI

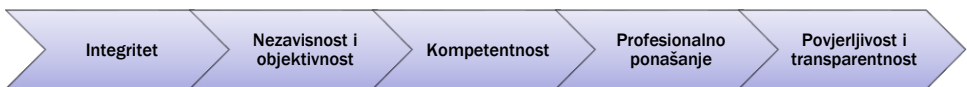
Ured je opredijeljen da komunicira u skladu sa sljedećim principima komunikacije:



Navedeni principi u praksi podrazumijevaju da će Ured:

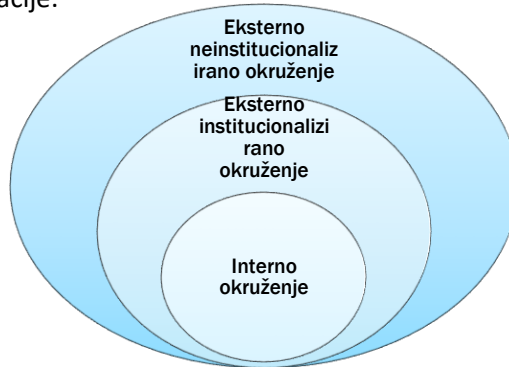
- ✓ Komunicirati efikasno, a informacije će biti kompletne, odnosno potpune,
- ✓ Saopćavati sve informacije koje su potrebne sagovorniku,
- ✓ Poruke će biti blagovremene, jasne, fokusirane na suštinu, tačne i gramatički ispravne,
- ✓ Tokom komunikacije izražavati poštovanje, razumijevanja i uvažavanje primaoca poruke.

*Svaki vid komunikacije obavljat će se poštujući osnovne **etičke vrijednosti** definisane u Etičkom kodeksu Ureda.*



## ANALIZA OKRUŽENJA

Razumijevanje okruženja u kojem Ured djeluje, prepoznavanje različitih učesnika i njihovih očekivanja od velikog su značaja za izbor aktivnosti i alata interne i eksterne komunikacije.



Interno okruženje predstavlja okruženje unutar samog Ureda. Ono uključuje rukovodstvo Ureda, revizorsko i administrativno osoblje.

Interna komunikacija ima za cilj osigurati osoblju Ureda informacije o strateškim i organizacijskim ciljevima Ureda, procesima rada, te promovirati dijalog i stvoriti motivirajuće okruženje za rad. Ona zaposlenima omogućava da razumiju šta se od njih očekuje, te im pomaže da rade na postizanju ciljeva i zadataka.

Eksterno institucionalizirano okruženje obuhvata učesnike s kojima Ured uspostavlja odnose prema zakonom propisanim pravilima i principima dobre prakse. Učesnici iz ove grupe su:

- Parlament FBiH i Parlamentarna komisija odgovorna za reviziju,
- kantonalne skupštine i općinska vijeća,
- organi izvršne vlasti na svim nivoima u FBiH,
- drugi subjekti revizije,
- pravosudna tijela, odnosno tužilaštva i
- Koordinacioni odbor VRI u BiH.

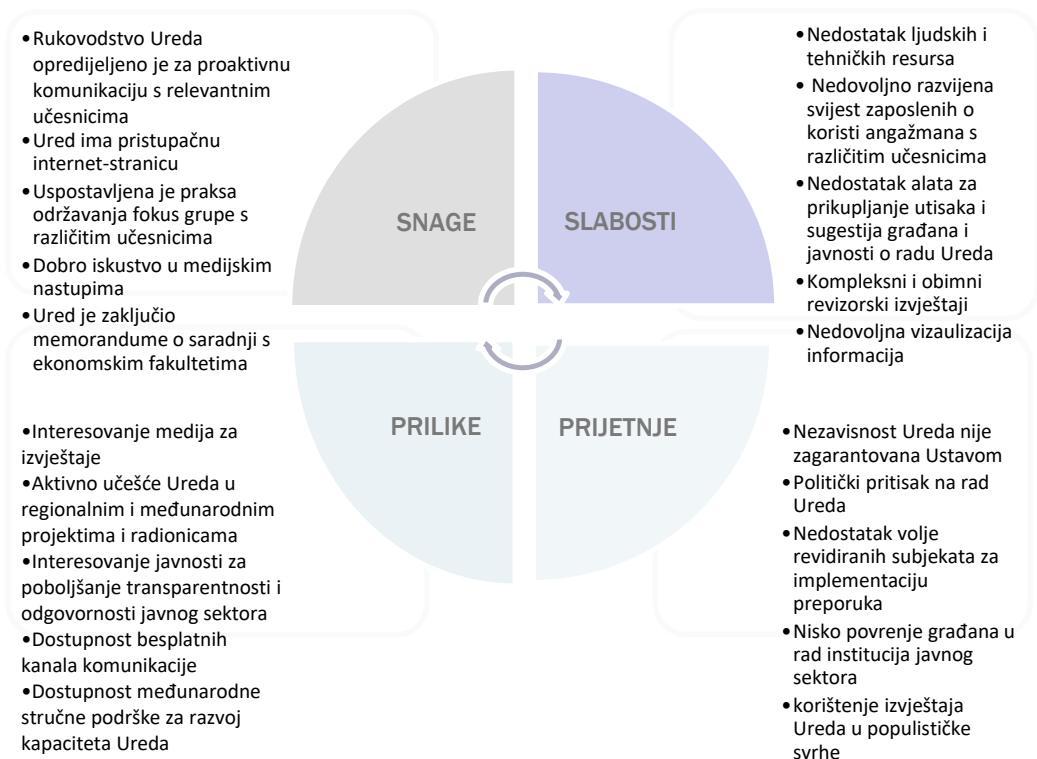
Eksterna komunikacija primarno je usmjerena na Parlament FBiH, Parlamentarnu komisiju odgovornu za reviziju i subjekte revizije s obzirom na to da oni neposredno koriste rezultate revizije, te je njihov angažman od presudnog značaja za realizaciju preporuka Ureda.



Eksterno neinstitucionalizirano okruženje uključuje međunarodne institucije (Svjetska banka, SIGMA i dr.), profesionalne organizacije, građane i organizacije civilnog društva, medije, akademsku zajednicu i dr. Eksterna komunikacija s ovim učesnicima može, također, poboljšati rezultate Ureda budući da oni mogu uticati na izvršnu i zakonodavnu vlast da preuzmu aktivnosti na realizaciji preporuka Ureda.

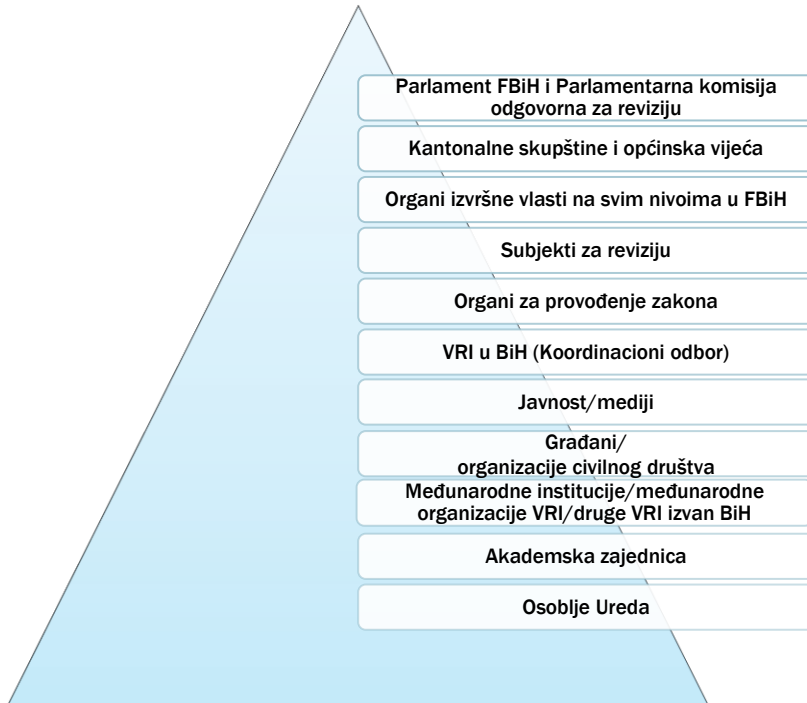
## SITUACIJSKA ANALIZA

Za identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji u oblasti komunikacijskog djelovanja Ureda korištena je SWOT analiza.



## CILJNE GRUPE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Na osnovu rezultata analiza izvršeno je mapiranje i prioritiziranje učesnika kako slijedi:



Ured je svjestan da komunikacija s različitim učesnicima nosi rizike koji se moraju aktivno kontrolisati.

Odnosi sa zakonodavnom i izvršnom vlašću i revidiranim subjektima moraju biti dobro izbalansirani kako bi se minimizirao rizik od narušavanja nezavisnosti Ureda. Od ključne je važnosti da Ured uspostavi odgovarajuću ravnotežu u ostvarivanju efektivne komunikacije i održavanja svoje nezavisnosti.



Rizik vezan za medije i organizacije civilnog društva postoji jer Ured ne može kontrolisati njihovo djelovanje ili mogu biti povezani s nekim političkim stajalištem ili orijentacijom.

Komunikacija s medijima nosi rizike medijskog senzacionalizma i političke manipulacije, kao i negativne izloženosti Ureda.

Kada su u pitanju građani i civilno društvo, postoji reputacijski rizik jer curenje informacija ili njihova zloupotreba mogu dovesti do narušavanja ugleda Ureda i objektivnosti izvještavanja.

Reputacijski rizik identifikovan je i u domenu korištenja socijalnih mreža od strane osoblja Ureda. Neprimjereni sadržaji, poput javnog manifestovanja svojih političkih ili religijskih uvjerenja, mogu dovesti do kršenja Zakona o reviziji i narušiti kredibilitet Ureda. Kako bi se ovo spriječilo, od velike je važnosti preventivno djelovanje kroz efektivnu internu komunikaciju.

Ukoliko se u javnosti pojave netačne ili nepotpune informacije za formiranje percepcije javnosti na način koji dovodi do ugrožavanja ugleda ili kredibiliteta Ureda, Ured će odmah reagovati s ciljem ukazivanja greške i osiguranja tačnih i potpunih informacija.

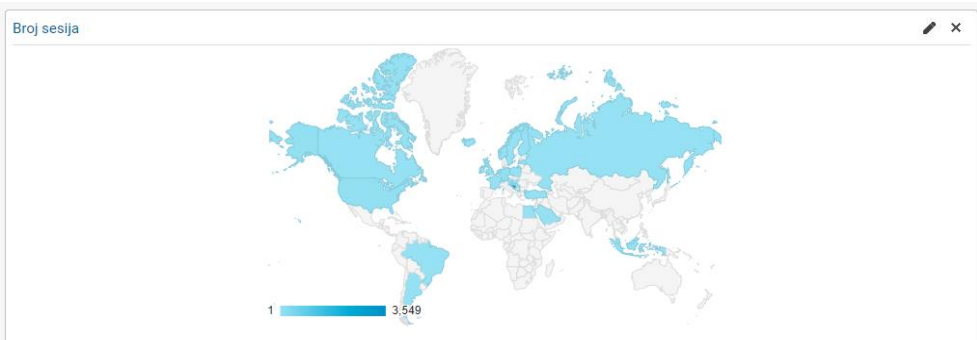
## ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU

Eksterna komunikacija je centralizovana odgovornost, a ključnu ulogu ima generalni revizor koji rukovodi Uredom i predstavlja ga. On može ovlastiti i druge osobe, poput zamjenika generalnog revizora, rukovodilaca organizacionih jedinica, te osoblja zaduženog za odnose s javnošću, da obavljaju poslove eksterne komunikacije.

Posebna odgovornost za eksternu komunikaciju je i na pojedinačnim zaposlenicima koji komuniciraju s revidiranim subjektima u toku provođenja revizija. Zaposlenici su ambasadori Ureda koji svojim pristupom i djelovanjem doprinose stvaranju i očuvanju kredibiliteta Ureda.

U svakodnevnom radu postoji decentralizirana odgovornost za internu komunikaciju. Rukovodioci organizacionih jedinica odgovorni su za internu komunikaciju s osobljem. Svaki pojedini zaposlenik ima odgovornost da bude aktivan u internom komunikacijskom procesu, da koristi informacije i učestvuje u konstruktivnom internom dijalogu.





## REALIZACIJA I PRAĆENJE STRATEGIJE

Operativni i administrativni zadaci na realizaciji ove strategije planiraju se na godišnjem nivou. Viši stručni saradnik za međunarodnu saradnju i komunikacije u koordinaciji s rukovodiocima organizacionih jedinica Ureda priprema prijedlog godišnjeg plana koji odobrava generalni revizor.

Za praćenje implementacije Strategije i izvještavanje generalni revizor imenuje radnu grupu. Radna grupa će generalnom revizoru dostavljati sve potrebne informacije o statusu implementacije strategije i eventualnim korektivnim mjerama, ukoliko budu potrebne. Po završetku kalendarske godine radna grupa će sačinjavati godišnje izvještaje o implementaciji Strategije.

Ostvarenje ciljeva Strategije pratit će se kroz ključne indikatore učinka koji su definisani u Planu komunikacija.

Nastavit će se praksa prikupljanja i analiziranja informacija o medijskoj pokrivenosti i posjetama internet-stranice Ureda.

Broj: 01-04-2981/23  
Sarajevo, 26. 10. 2023.

GENERALNI REVIZOR  
Dževad Nekić s. r.

## PLAN KOMUNIKACIJA

CILJ 1. JAČATI NEZAVISNOST I KREDIBILITET UREDA					
Podcilj	Komunikacijska aktivnost	Kanal	Vremenski okvir	Indikator učinka	Ciljna vrijednost
1.1. Unaprijediti razumijevanje o važnosti uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	1.1.1. Putem medijskih kanala isticati važnost uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	Mediji/ Internet-stranica/	2023-2025.	Broj objavljenih promotivnih materijala/ broj okončanih aktivnosti	Objavljena dva promotivna materijala ili okončane dvije aktivnosti na godišnjem nivou
	1.1.2. Intenzivirati komunikaciju s Parlamentom FBiH u cilju uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	Sjednice KOO/ Parlament FBiH/	2023-2025.	Broj prijedloga/ inicijativa	Upućena dva prijedloga/ inicijative na godišnjem nivou



	1.1.3. Blagovremeno informisati parlament/ organe za provođenje zakona o slučajevima narušavanja funkcionalne, organizacione i finansijske nezavisnosti Ureda	Parlamentarna komisija odgovornu za reviziju, kao i organi za provođenje zakona	2023-2025.	Vrijeme informisanja o slučajevima narušavanja nezavisnosti	Informisanje u roku od pet dana od slučaja narušavanja nezavisnosti Ureda
1.2. Povećati razumijevanje vrijednosti i koristi Ureda	1.2.1. Videoprezentacija nadležnosti i aktivnosti Ureda	Internet-stranica	III kvartal 2023.	Izrađena i javno dostupna videoprezentacija	Videoprezentacija dostupna na internet-stranici
	1.2.2. Izrada specijaliziranih tematskih publikacija o radu Ureda	Internet-stranica/ printana knjižica	2023-2025.	Broj objavljenih publikacija	Objavljena jedna specijalizirana publikacija na godišnjem nivou

	1.2.3. Publikovati planove rada i izvještaje o radu	Internet-stranica, printana knjižica	2023-2025.	Objava plana rada i izvještaja o radu	Objavljen plan rada i izvještaj o radu svake godine
1.3. Širiti informacije o rezultatima revizija	1.3.1. Slati snažne i konzistentne poruke o rezultatima revizija	Saopćenja za javnost/medijski istupi	2023-2025.	Broj saopćenja i medijskih istupa	Izdato minimalno deset saopćenja za javnost i dva medijska istupa na godišnjem nivou
	1.3.2. Objavljivati infografike uz revizorske izvještaje	Internet-stranica	2023-2025.	Broj i objava infografika	Objavljene infografike uz sve izvještaje o praćenju i po potrebi druge izvještaje

	1.3.3. Štampati posebne publikacije za određene revizorske izvještaje	Štampane knjižice	2023-2025.	Objava knjižica o glavnim nalazima	Odštampane knjižice za izvještaj o glavnim nalazima i izvještaje revizije učinka, te za ostale izvještaje po potrebi
--	---	-------------------	------------	------------------------------------	--

<b>CILJ 2: MAKSIMIZIRATI EFEKTE RADA UREDA</b>					
<b>Aktivnost</b>	<b>Podaktivnost</b>	<b>Kanal</b>	<b>Vremenski okvir</b>	<b>Indikator učinka</b>	<b>Ciljna vrijednost</b>
2.1. Promovisati spremnost Ureda na angažmane s različitim učesnicima u radu	2.1.1. Konstruktivno učešće na javnim raspravama revizorskih izvještaja i sastancima povodom odobranja budžeta Ureda koje organizuje Parlamentarna komisija odgovorna za reviziju	Lično	2023-2025.	Učešće na sastancima	Predstavnici Ureda učestvovali na svim sastancima po pozivu Parlamentarnih komisija

	<p>2.1.2. Organizacija/učešće na sastancima, okruglim stolovima, seminarima i panel diskusijama sa medijima, profesionalnim udruženjima, organizacijama civilnog društva</p>	<p>Lično/ online</p>	<p>2023-2025.</p>	<p>Učešće na sastancima</p>	<p>Minimalno 2-3 puta na godišnjem nivou</p>
	<p>2.1.3. Intenziviranje komunikacije s akademskom zajednicom</p>	<p>Pismena i usmena komunikacija</p>	<p>2023-2025.</p>	<p>Potpisani dokumenti o saradnji, studentska praksa, angažman akademskog osoblja u revizijama</p>	<p>Potpisani memorandumi o saradnji, omogućena studentska praksa; angažovano akademsko osoblje u revizijama (po potrebi)</p>

2.2. Brendirati Ured kao otvoren i transparentan servis građana	2.2.1. Aktivirati profile Ureda na socijalnim mrežama	Digitalni mediji	I kvartal 2024.	Broj aktiviranih profila Ureda	Aktivan LinkedIn i Twitter profil Ureda
	2.2.2. Blagovremeno odgovarati na novinarske upite i zahtjeve za pristup informacijama	Usmeni i pismeni odgovori	2023-2025.	Vrijeme davanja odgovora	Svi odgovori dati najkasnije u roku od 15 dana
	2.2.3. Uspostaviti alate za komuniciranje povratnih informacija o radu Ureda	Internet-stranica/ Online anketa	2023-2025.	Mehanizmi za prikupljanje povratnih informacija	Internet-stranica omogućava ostavljanje utisaka  Subjektima revizije poslane online ankete





2.3. Jačati internu komunikaciju	2.3.1. Održavati godišnje sastanke s osobljem Ureda	Lično	2023-2025.	Godišnji sastanak	Održan godišnji sastanak
	2.3.2. Planirati edukacije na temu komunikacijskih vještina	Lično	2024-2025.	Planiranje edukacija iz oblasti komunikacija	Edukaciju iz oblasti komunikacija uvrstiti u plan edukacija Ureda
	2.3.3. Inovirati alate interne komunikacije	Lično	2024.	Alati za internu komunikaciju	Testirati nove alate interne komunikacije

**Rukovodstvo Ureda**

Dževad Nekić – generalni revizor

Dragan Kolobarić – zamjenik generalnog revizora

**Priprema**

**Sektor za razvoj, metodologiju i upravljanje kvalitetom**

Mia Buljubašić, rukovoditeljica Sektora

**Lektura**

Šejla Hukara